

بررسی معیارهای عملکردی در پرداخت پاداش های سازمانی و نقش آن در اشتیاق کاری

ایمان حسامی تکلو^۱، محمد جواد اسدی^۲، جواد ادیم^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران

۳. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره وری، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

ایمان حسامی تکلو

imanhesami@yahoo.com

چکیده:

سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد موثر باشد (منظور از عملکرد موثر عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد. تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان کارساز است. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که در آن به عملکردشان پاداش داده شود. در حیات هر سازمان عوامل مختلفی نقش دارند؛ اهم این عوامل عبارتند از: نیروی انسانی، ماشین آلات و سرمایه که در بین این عوامل، مهم ترین و اثربخش ترین عامل، نیروی انسانی است. چرا که نیروی انسانی موجب بهره وری از ماشین آلات، سرمایه، مواد و سایر عوامل می شود.

در این تحقیق محقق در روش تحقیق توصیفی است. روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه ای است. در این پژوهش معیارهای عملکردی در پرداخت پاداش های سازمانی مطرح شده و در ادامه مبحث اشتیاق کاری می پردازد و ادامه پیشنهاداتی در زمینه بهبود اشتیاق کاری از طریق معیارهای عملکردی در پرداخت پاداش ارائه می شود.

واژگان کلیدی: پاداش، معیار عملکردی، اشتیاق کاری

مقدمه

سازمان‌ها در طول سالیان دراز، دریافته‌اند که انسان‌ها به عنوان با ارزش‌ترین عوامل در اختیار آن‌ها هستند. بنابراین نقش مهم انسان‌ها در حصول اهداف سازمان را نمی‌توان نادیده انگاشت. برانگیختن افراد، مستلزم کشف انگیزه‌های آنان، که همان علت و سبب تحرک آن‌ها بوده، می‌باشد. اگرچه دستیابی به انگیزه‌های به تنش رسیده افراد که بطور حتم موجب ارتقاء سطح عملکرد می‌شود کار ساده‌ای نیست اما سازمان‌ها و پر واضح، مدیران ناچار به پرداختن به آن‌ها هستند. (ابزری، صدری، ۱۳۸۵، ۱۲۷)

منابع انسانی جز دارایی هاست که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۲، ۶) پاداش در عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار بااهمیت تلقی می‌گردد. (کاندولا، ۱۳۸۹، ۱۱۴) در واقع پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود. منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیر گذاری و کنترل رفتار زیر دستان استفاده می‌کند. (رابینز والتز، ۱۹۹۹)

برقرار کردن رابطه مناسب بین عملکرد و پاداش، بزرگترین رمز منحصر به فرد بهبود سازمان‌ها است، کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست می‌تواند منتج به نتیجه غلط شود، کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌دارند رابطه‌ای نبینند آن‌طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰)

پرداخت پاداش در سازمان می‌تواند بر دو مبنا صورت گیرد :

پاداش بر اساس شاخص‌های عملکردی

پاداش بر اساس شاخص‌های غیر عملکردی

پاداش بر اساس شاخص‌های عملکردی شامل پاداش‌های سازمانی براساس همکاری از سوی کارکنان، پاداش‌های سازمانی براساس ریسک‌پذیری کارکنان، پاداش‌های سازمانی براساس خلاقیت کاربردی کارکنان، پاداش‌های سازمانی براساس کیفیت کار و پاداش‌های سازمان براساس شایستگی و تخصص کارکنان است.

پاداش بر اساس شاخص‌های غیر عملکردی منظور پاداش‌هایی است که بر اساس نوع شغل، ماهیت کار، عدالت، شرایط مالکیت، موقعیت سلسله‌مراتبی به کارکنان داده می‌شود.

اشتیاق به کار از این نظر اهمیت دارد که کار و شغل یک بخش فراگیر و اثرگذار در رفاه بشمار می‌رود که نه تنها بر کیفیت زندگی افراد بلکه بر سلامت روانی و جسمانی آنان نیز تاثیر می‌گذارد. بیشتر افراد برای امرار معاش ناگزیر از کار کردن هستند که این امر باعث می‌شود کار کردن یک اجبار بشمار آید تا یک انتخاب؛ با این حال، با وجود این فقدان انتخاب ظاهری،

تجارب افراد در رابطه با کار بسیار متفاوت است و از کار به عنوان یک فرایند یکنواخت و تکراری گرفته تا جلوه ای از هویت فردی یاد شده است. (پور عباس، ۲۰۰۸، ۲۷)

اشتیاق شغلی نه تنها که نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می کند، بلکه همچنین برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست های بهداشت حرفه ای در سازمان ها نیز نقش مهمی دارد. (سالانوا و شوفلی، ۲۰۰۷)

در این پژوهش محقق در تلاش است بررسی کند که پاداش بر اساس معیار ها و شاخص های عملکردی با اشتیاق کاری چه رابطه ای دارد؟

ادبیات نظری تحقیق

تعریف و مفهوم پاداش

بخش مهمی از مدیریت سازمانها، سیستم پاداش است. منظور از سیستم پاداش، جذب، حفظ و برانگیختن اشخاص کارآمد و ایجاد یک ساختار پرداخت است که از نظر روانی قابل برابری و از نظر ظاهری قابل رقابت باشد. پاداش ها دارای مفاهیم ظاهری و نمادین می باشند. پاداشها به شکل حقوق، مزایا، عواید و جوایز داده می شوند. سیستم های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. (رحیمدل قادر، ۱۳۸۲) در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰)

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند. (رابینز و کالتر، ۱۹۹۹).

پاداش در واقع وسیله ای است که با استفاده از آن سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آن سپا سگزاری می کند و با این قدر شناسی و ادای احترام آن را به ادامه ی کار خود تشویق می کند. (سعادت، ۱۳۸۶، ۲۵۳)

انواع پاداش

معمولا وقتی صحبت از پاداش به میان می آید بیشتر مفهوم مادی یا همان حقوق و دستمزد در ذهن خطوط می کند. در حالیکه ابعاد پاداش گسترده تر از اینهاست. متاسفانه این نوع برداشت اغلب باعث می شود که مدیران نسبت به سایر جنبه های پاداش (جنبه های غیر مادی) غفلت ورزند. لذا در ادامه ی مقاله انواع پاداش بطور اختصار توضیح داده می شود.

دو نوع پاداش اساسی وجود دارد:

پاداشهای بیرونی (EXTRINSIC REWARDS)

پاداشهای ذاتی یا طبیعی (NATURAL REWARDS).

پاداشهای بیرونی

عبارتند از پاداشهایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زیردست داده می شود. مثالهای رایج این نوع پاداشها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است.

پاداشهای ذاتی یا طبیعی

خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداشها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداشهای ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است. لذا دیگری بستگی ندارد. غنی سازی شغلی، ایجاد تیمهای کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند. (شرمرهن، ۱۹۹۳)

در یک تقسیم بندی می توان پاداشهایی که توسط سازمانها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد:

پاداشهای مادی: از قبیل پرداختهای نقدی و افزایش حقوق؛

مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوپ ها.

پاداشهای اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیر کلامی و دعوت کردن فرد به شام.

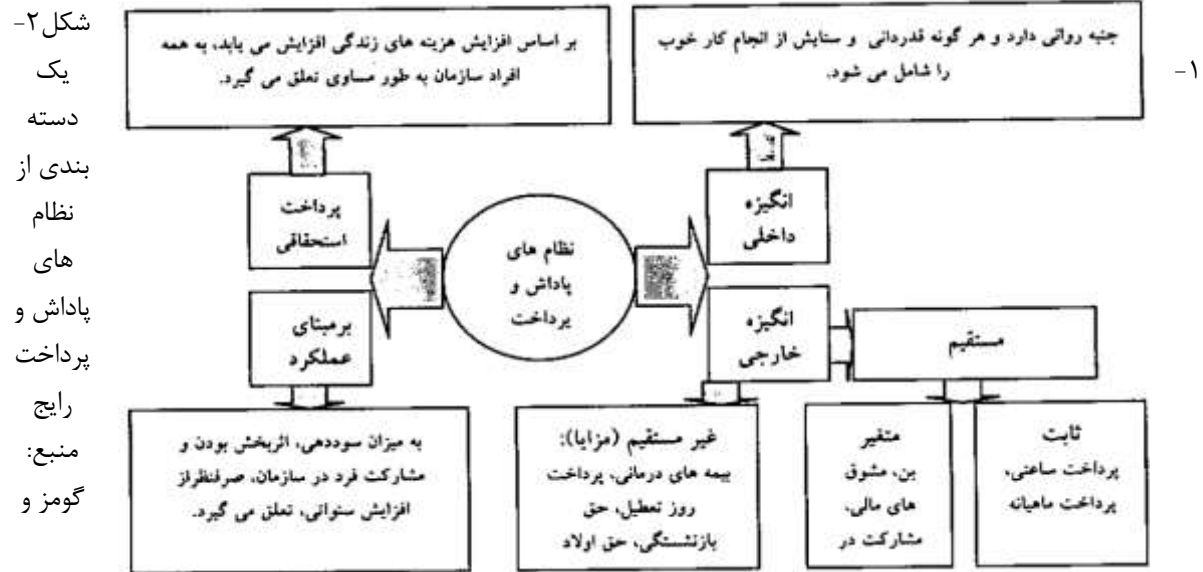
پاداشهای حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر.

پاداشهای خود اداره شونده: تریک گفتن به خود، خودشناسی، خودتمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارتها، احساس ارزشمندی بیشتر.

نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرشها، نقاشی های محل کار. (هاریگل و دیگران، ۱۹۹۵)

در یک تقسیم بندی کلی می توان نظامهای پاداش را به سیستم های با انگیزه داخلی و یا خارجی تقسیم نمود. پاداش با انگیزه داخلی، بیشتر جنبه روانی دارد که به هر نوع قدردانی و ستایش از انجام کار خوب گفته می شود. پاداش با انگیزه بیرونی قابل لمس بوده و می توان به دو صورت مالی و غیر مالی و نیز مستقیم و غیرمستقیم پرداخت شود. پرداخت غیر مستقیم شامل مزایای پرداختی به کارکنان است که این مزایا شامل بیمه های درمانی، پرداخت روز تعطیل، حق بازنشستگی، حق اولاد و... می باشد. پرداخت مستقیم می تواند به صورت پرداخت متغیر و یا ثابت شامل بن، مشوق های مالی، مشارکت کارکنان در سهام شرکت و پرداخت ثابت شامل پرداخت ساعتی و ماهیانه می باشد. رویکرد دیگر، تقسیم بندی نظام پاداش و پرداخت به پرداخت استحقاقی و پرداخت بر اساس عملکرد می باشد. پرداخت استحقاقی در اکثر سازمان ها به

صورت سنتی انجام می شود. در این نظام، افزایش پرداخت به صورت مستمر و سالیانه براساس افزایش هزینه های زندگی صورت گرفته و معمولاً به صورت مساوی به کل کارکنان تعلق می گیرد. پرداخت براساس عملکرد، صرفاً به میزان مشارکت، سوددهی و اثربخش بودن فرد در سازمان صرف نظر از افزایش سنواتی اعطا می گردد. بنابراین، کارکنانی که عملکرد بهتری داشته باشند، دریافتی بیشتر و کارکنانی که عملکرد پایین تری داشته باشند، دریافتی کمتری دارند. شکل ۱ یک دسته بندی از نظام های پاداش و پرداخت رایج را ارائه می دهد. (گومز و همکاران، ۲۰۰۵)



همکاران (۲۰۰۵)

ویژگی های سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد

- ❖ موجب تقویت ارزش های سازمان شود به خصوص ارزش هایی چون خلاقیت، کار گروهی، انعطاف پذیری، کیفیت و خدمات مشتری.
- ❖ فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کند و بهبود بخشد.
- ❖ رفتار مطلوب را در تمامی سطوح ترغیب و حمایت کند و این کار را از طریق نشان دادن رفتارهای مطلوب به کارکنان و نحوه اعمال آن رفتارها به آنها عملی سازد.
- ❖ آستانه رقابتی لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارت های مورد نیاز سازمان را فراهم کند.
- ❖ به سازمان امکان بدهد در قبال پولی که به عنوان پاداش می پردازد، ارزش مورد نظر خود را کسب کند. (روغنی و همکاران، ۱۳۹۱، ۸).

پاداش مبتنی بر عملکرد

- پاداش براساس خلاقیت کاربردی کارکنان

خلاقیت فرآیندی روانی فرض شده است، که در آن به حل کردن، ایده پروری، مفهوم سازی، خلق اشکال هنری، نظریه ها یا تولیدات یگانه و بدیع اقدام می شود. در واقع بر اساس این تعاریف یکی از ملاک های تمایز فکر خلاقه از افکار غیر خلاقه اصل یگانه و ابداعی بودن فرض شده است. مزلو در توصیف خلاقیت گفته است:

این صفت یک ویژگی اساسی سرشت انسان است، توانایی بالقوه ای که در بدو تولد به همه انسان ها داده شده است. اکثر انسان ها این خصیصه را در طول دوران فرهنگ- پذیری خود از دست می دهند، اما عده کمی از افراد ظاهراً این شیوه را حفظ می کنند و یا اگر آنرا همچون اکثر مردم از دست داده باشند. بعدها در طول زندگی آن را می یابند. (صمدآقایی، ۱۳۸۳، ۱۲).

خلاقیت عبارت است از توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیر معمول بین ایده های مختلف. (مقیمی، ۱۳۸۶، ۱۲۹).

در تعاریف روانشناسی، ابداع و خلاقیت بدین گونه متمایز از یکدیگر نیستند، و در واقع همپوشی نزدیکی با یکدیگر دارند. یعنی ابداع نه تنها جدا از خلاقیت نیست بلکه از عناصر اصلی آن بشمار می رود. خلاقیت گاهی شکلی تازه از ایده ها و تولیدات فراموش شده است، به عبارتی ایده های قدیمی زیر ساز خلاقیت های نوین اند و گاهی مبتنی بر هیچ اندیشه از پیش فرض شده نیست و جرقه های آن بسیار نو و تازه است، یعنی فرد خلاق علی رغم این که ممکن است تولید او در جای دیگر ثبت شده باشد مبادرت به آفرینش می کند. (صمدآقایی، ۱۳۸۳، ۱۱).

می توان گفت که به طور کلی، خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۱۰۳).

هر چند که پاداش های پولی و سایر پاداش ها محرک های خوبی هستند اما ضرورتاً همیشه انگیزاننده نیستند. افراد خلاق بیشتر بدنبال رضایت درونی هستند تا پاداش های ملموس و ... (مقیمی، ۱۳۸۶، ۱۳۲).

پاداش های غیر مالی می تواند پیشران های (محرک های) درونی کارکنان را بسیار افزایش دهد. شوق به عملکرد متعالی، راه را برای نوآوری هموار می کند. نظام های پاداش، توان درونی دارند که پیش ران شکوفایی را به انسان ها تزریق نماید. لذا پاداش های غیر مالی درست و مناسب، به کارکنان حس ارزشمندی و پختگی می دهد و به منبع نوآوری تبدیل می شوند. توان نوآوری در هر سازمانی نشان بالاترین سطح عملکرد است. اکثر کارکنان دارای استعداد درونی هستند و می توانند سقف و شاخص های پیشین را شکسته و موفقیت های چشمگیری به دست آورند اما به دلیل نبود محیط مناسب مانند نظام مناسب قدردانی، کارکنان ناخواسته از جست وجوی استعدادهای خویش خوداری می کنند. نظام پاداش دهی مناسب می تواند این شکاف را با اثربخشی پر کند. (کاندولا، ۱۳۸۹، ۱۲۰).

افرادی که به محرک های بیرونی همانند محرک های مالی، پست و مقام، نشان ها و ارتقاء فکر می کنند، خلاقیت کمتری خواهند داشت. محرک های درونی برای افراد خلاق از اهمیت بیشتری برخوردار است و درگیر شدن در کار باعث لذت و خوشحالی آنها می شود. (مقیمی، ۱۳۸۶، ۱۳۲).

نظام پاداش سازمان های نوآور به لحاظ فلسفه استفاده از پاداش، معیار و ترکیب آن با هم متفاوت می باشد. بنابراین در نظام پاداش سازمان های نوآور که در آنها نوآوری نهادی شده است، پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته نوآور وجود دارد. معیار چنین نظام پاداشی بر اساس ریسک و پرداخت پاداش از قابلیت انعطاف برخوردار است. (روغنی و همکاران، ۱۳۹۱، ۷).

• پاداش براساس رضایت مشتریان

ابعاد گوناگون رضایتمندی در ادبیات بازاریابی تحلیل شده است. در ابتدا، آلپور رضایتمندی در مصرف را به عنوان "حالت ذهنی منتج شده از انتظارات که با تجربیات قبلی مصرف مشتری حاصل شده است"، تعریف می کند؛ یعنی می توان گفت، رضایتمندی از کیفیت دریافت شده از محصول در تجربیات قبلی خرید بازتاب می شود.

رضایت مشتریان نوعی بیمه در برابر اشتباهات احتمالی موسسه است، مشتریان دائمی در برابر مواجهه با این اشتباهات اغماض بیشتری دارند؛ زیرا به دلیل تجربیات خوشایند قبلی، اشتباهات اندک سازمان را به راحتی نادیده می گیرند و با بروز هر گونه اشتباهات غیر عمدی به سمت رقبا نمی روند. بنابراین، عجیب نیست که جلب رضایت مشتریان مهترین وظیفه سازمان ها و موسسات شده است؛ چون این امر ارتباط مستقیمی با حفظ مشتری، سهم بازار و منافع سازمان دارد. ارزش مادام العمر یک مشتری، میزان متوسط خرید مشتری از ما ضرب در مدت زمانی است که تجارت می تواند مشتری را حفظ کند.

در رابطه با مفهوم رضایت مندی مشتری تعاریف مختلفی از سوی نظریه پردازان بازاریابی ارائه شده است. کاتلر، رضایت مندی مشتری را به عنوان درجه ای از عملکرد واقعی یک شرکت که انتظارات مشتری را برآورده کند، تعریف می کند. به نظر کاتلر اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، مشتری احساس رضایت و در غیر این صورت احساس نارضایتی می کند.

جمال و ناصر رضایت مندی مشتری را به عنوان احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت بعد از استفاده از آن تعریف می کنند. این دو پژوهشگر بیان می کنند، رضایت مندی مشتری نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که به عنوان ارتباطی بین مراحل مختلف رفتار خرید مصرف کننده عمل می کند. برای مثال اگر مشتریان به وسیله خدمات خاصی رضایت مند شوند، به احتمال زیاد خرید خود را تکرار خواهند کرد و در نتیجه سودآوری شرکت راتحت تاثیر قرار می دهند.

بلانچارد و گالووی معتقدند: "رضایتمند مشتری در نتیجه ادراک مشتری طی یک معامله با رابطه ارزشی است به طوری که قیمت مساوی است با نسبت کیفیت خدمات انجام شده به قیمت و هزینه های مشتری.

"رضایت مشتری یک نتیجه است که از مقایسه پیش از خرید مشتری "از عملکرد مورد انتظار با عملکرد واقعی ادراک شده و هزینه پرداخت شده به دست می آید

رضایت شغلی: رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸).

موارد آن در این تحقیق عبارتند از: برخورد خوب و محترمانه- راهنمایی و پاسخگویی مناسب مشتری- سرعت ودقت در نحوه ارائه خدمت

• پاداش براساس شایستگی کارکنان

مفهوم شایستگی و شایسته سالاری اولین بار توسط یانگ^۱ (۱۹۵۸) در کتاب «طلوع شایسته سالاری^۲» به متون علمی معرفی و اضافه شد. از نظر وی شایستگی عبارت است از «بهره هوشی^۳ به علاوه تلاش». تعریف یانگ از شایستگی بسیار محدود است، زیرا در این تعریف شایستگی به تیزهوشی محدود شده است. هر چند اضافه کردن «تلاش» به این تعریف نیز نتوانست وسعت بدهد چون امروزه علاوه بر هوش، خصوصیات دیگری نیز از انسان در شایسته بودن مؤثر است (کینگستون، ۲۰۰۶، ۱۱۲).

در این سطح از نظریه پردازی ها، کل جامعه مد نظر بود، اینکه چگونه می توان از افراد شایسته در جامعه استفاده کرد. مایکل یانگ جامعه شناس انگلیسی، در کتاب مذکور پیش بینی کرده بود که نظام اجتماعی جدید مبتنی بر شایسته سالاری در نهایت به انقلاب اجتماعی منجر می شود که در آن توده های مردم، حاکمان و نخبگان را که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته اند، خلع قدرت خواهند کرد (حبی، ۱۳۸۶، ص ۱۸). با این مضمون شایستگی و شایسته سالاری معنای منفی را در ذهن متداعی می کند، درحالی که در تعاریف بسیاری نظام شایسته سالار بسیار عادلانه تر و کارآمدتر از دیگر نظام های اجتماعی معرفی شده است (حبی، ۱۳۸۶، ۱۸). استفاده از مفهوم شایستگی در سازمان ها و حاکم کردن اصول آن در نظام های سازمانی، توسط مک کلند^۴ (۱۹۷۳، صص ۳۲۳-۳۲۱) با مفهوم شایستگی در مقاله ای با عنوان «اندازه گیری شایستگی به جای هوش» مطرح شد. این رویکرد تاحدودی در مقابله با حرکت یانگ بود که شایستگی را به تیزهوشی محدود کرده بود. مک کلند مفهوم شایستگی را به عنوان ویژگی های رفتاری و روان شناختی که در کار و زندگی نتیجه مثبتی در بر دارد، مورد توجه قرار داد. بویاتزیس^۵ (۱۹۸۲) در کتاب خود با عنوان «مدیر کارآمد: مدلی برای عملکرد مؤثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت ها، نقش اجتماعی، خودپنداره یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد. این تعریف ها در دهه ۹۰ فضای گسترده ای برای

¹ - Young

² - The Rise of the Meritocracy

³ - Intelligence quotient(IQ)

⁴ - MC Clleland

⁵ - Boyatzis

اظهار نظرهای متفاوت درباره مفهوم شایستگی ایجاد کرد و همین مسئله موجب شد رویکردهای مختلف درباره موضوع شایستگی مورد توجه قرار گیرد و تعاریف چندگانه‌ای در این زمینه مطرح شود. در این فاصله پژوهشگرانی مانند اولریچ، بروک بانگ، یانگ ولیک^۶ (۱۹۹۵)، بلانسر، بروسکی و دیر^۷ (۱۹۹۶)، میرابیل^۸ (۱۹۹۷)، آرمسترانگ^۹ (۱۹۹۹)، کاتانر^{۱۰} (۲۰۰۱) و بوندر^{۱۱} (۲۰۰۳) شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و دیگر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد مطلوب شغلی تعریف کردند.

جکسون و شولر^{۱۲} (۲۰۰۳) شایستگی مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های مورد نیاز یک شخص برای انجام مؤثر یک شغل می‌داند. دراگانیدیس و منتزاس^{۱۳} (۲۰۰۶) شایستگی را ترکیبی از دانش رفتار و مهارت‌های آشکار و پنهان شخص برای اثربخشی در محیط کار تعریف می‌کند.

گروه دیگری از محققان مانند اسپنسر^{۱۴} (۱۹۹۴)، فلشمن، وتروگن، یولمن، مارشال و مای^{۱۵} (۱۹۹۵)، معتقدند که شایستگی ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش و یا مهارت‌های رفتاری است که بین کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد می‌کند. برخی از صاحب‌نظران مانند استبلر و گرین^{۱۶} (۱۹۹۹) نیز شایستگی را توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد تعریف کردند. میترا نی، دازیل و فیتس^{۱۷} (۱۹۹۲)، مک‌لاگان^{۱۸} (۱۹۹۶)، اسلونیسکی^{۱۹} (۱۹۹۶) شایستگی را صفت زیربنایی فردی دانسته‌اند که به صورت علی با عملکرد برتر در شغل مرتبط است (دهقانان، ۱۳۸۵، ۱۱۸).

⁶ - Uilich, Brockband, Yenng a lack

⁷ - Blancero , Boroski , Dyer

⁸ - Mirabile

⁹ - Armesterang

¹⁰ - Katano

¹¹ - Bonder

¹² - Jackson and schuler

¹³ - Dragancidis and mentzas

¹⁴ - Spence

¹⁵ - Fleishman, Wetrogen, Unlman, Marshall, Mies

¹⁶ - Strebler , Green

¹⁷ - Mitrani, Dalziel & Fitts

¹⁸ - Mclagan

¹⁹ - Slivinski

شایستگی اشاره به احساسی در افراد دارد که باعث انجام وظایف کاری بطور موثرتر می گردد (چیانگ و جانگ، ۲۰۰۸، ۴۳). شایستگی یک اعتماد به نفس^{۲۰} دو گانه است که افراد برای انجام بهتر کارشان دارند یا عقیده ای که افراد به قابلیت مورد نیاز برای انجام وظایفشان دارند. بعلاوه، اشاره به اعتقاد راسخی^{۲۱} دارد که فرد می تواند بطور موفقیت آمیزی، یک فعالیت مخصوص را بخوبی در واحد کاری اداره نماید. (چو و فایرمان^{۲۲}، ۲۰۱۰، ۱۳۳)

اندیشمندان ایرانی نیز تعریف های مختلفی از شایستگی ارائه داده اند. مجتهد (۱۳۸۳) شایستگی را کفایت لازم افراد برای انجام کار خود تعریف کرده است (مجتهد، ۱۳۸۳، ۱۲). خنیفر (۱۳۸۲) شایستگی را الگوی رفتاری مطلوب افراد که به اثربخشی عملکرد منجر می شود، تعریف می کند. (خنیفر، ۱۳۸۲، ۸۲) شایستگی را برخورداری از صلاحیت، قابلیت و مهارت انجام وظایف شغلی است. (ایلی، ۱۳۸۵، ۲)

با توجه به آنچه در خصوص تعریف شایستگی عنوان شد، در می یابیم که شایستگی یک واژه عام است و احتمال دارد در جوامع و فرهنگ های متفاوت، تعریف، مفهوم و مصادیق خاصی داشته باشد، ولی اگر بخواهیم یک تعریف فنی از نظام شایستگی در یک سیستم اداری ارائه دهیم، با توجه به اصول و مبانی این نظام می توان گفت: «نظام شایستگی نظامی است که از طریق ایجاد سازوکاری قانونمند و علمی، تمامی عملیات مربوط به انتخاب، انتصاب، ترفیع، آموزش، ارزشیابی، مسائل رفاهی و انگیزشی، پرداخت حقوق و استمرار خدمت افراد را براساس اصول و معیارهای مبتنی بر شایستگی و لیاقت اعمال می کند». (اسلام پور، ۱۳۸۸)

اشتقاق شغلی

مفهوم و تعریف اشتقاق شغلی

سازمان های امروزه نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق دارند. کسانی که نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند. به طور کلی، کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلشان می شوند و تکالیف شغلشان را به طرز مطلوبی به انجام می رسانند (باکر و لیتز، ۲۰۱۰). در طی سالهای اخیر، مطالعه و تحقیق در زمینه روانشناسی مثبت یک رویکرد بدیع را برای بسیاری از روانشناسان، اجتماعی پدید آورده است. این رویکرد بر مطالعه علمی تجربیات مثبت، شادی و بهزیستی روانشناختی و منابع انسانی مثبت به جای تاکید بر نشانه های اندوه و مفاهیم منفی، تمرکز دارد (سلیگمن، ۲۰۰۳). به دلیل اثرات برجسته تجربیات مثبت بر افزایش بهره وری و روحیه نیروی کار پدیده ها و مفاهیم مثبت در زمینه کاری، شایسته توجه قابل ملاحظه ای هستند. تئوری حفظ منابع چهارچوب مناسبی برای دیدگاه پدیده های مثبت فراهم می کند. فرض اصلی در تئوری حفظ منابع این است که احتمالاً بر تجربیات و منابع مثبت افزوده می شود، ایجاد یک چرخه مثبت از منابع موجب اثرات ارتقا سلامت مثبت می شود. بنابراین افرادی که دارای منابع مهمی هستند، اغلب قادرند منابع دیگری را به

²⁰ . self-confidence

²¹ . conviction

²² Cho & Faerman

دست آورند. عکس این موضوع نیز صادق است به این معنا که از دست دادن منابع مهم منجر به از دست دادن منابع دیگر می شود. بنابراین اشتیاق شغلی - به عنوان یک منبع مثبت - ممکن است منجر به چرخه مثبتی از منابع و در نتیجه اثرات مثبت بر سلامت شود (هوبفال و شیروم، ۲۰۰۱) همراستا با گرایش عمومی به سمت روانشناسی مثبت، اشتیاق شغلی به عنوان یک مفهوم در تضاد با فرسودگی شغلی - که پاسخی است به استرس طولانی مدت مرتبط با کار که به صورت از دست رفتن منابع، نگرش منفی نسبت به شغل و کاهش خودکارآمدی شغلی آشکار می شود - مطرح شد (هالبرگ و شائوفلی، ۲۰۰۶) اشتیاق شغلی به عنوان یک حالت ذهنی مثبت نسبت به شغل تعریف می شود که با ویژگی های شوق داشتن به کار، وقف کار شدن و جذب در کار توصیف می گردد. به جای یک حالت خاص و موقتی، اشتیاق شغلی به یک حالت روانشناختی ثابت و فراگیر اشاره دارد (شائوفلی و همکاران، ۲۰۰۱).

آنچه برای ایجاد اشتیاق ضرورت دارد، آغاز و حفظ چرخه های سود و منفعت سازمانی می باشد. این چرخه ها، چرخه هایی رو به ترقی اند که به وسیله منابع شغلی و منابع فردی (باورهای خودکارآمدی) جرقه خورده و میتوانند باعث بروز نتایج مثبت گوناگون از راه اشتیاق کاری شوند. باورهای خودکارآمدی مولفه ای مهم در یادگیری سازمانی بشمار می روند. (باندورا، ۲۰۰۱)

اشتیاق شغلی کارکنان یکی از پنج معیار برای جایزه سالانه سلامت محیط شغلی توسط انجمن روان-شناسی امریکا شناخته شده است (گراویچ، گدسلاک و مونز، ۲۰۰۶) از طرفی گزارش شده است که امروزه در بسیاری از سازمانها اشتیاق کارکنان به شغل پایین است (بیتس، ۲۰۰۴؛ ریچمن، ۲۰۰۰)

ابعاد اشتیاق شغلی

➤ شوق داشتن به کار (انرژی حرفه ای)^{۲۳}

با سطوح بالای انرژی و انعطاف پذیری ذهنی هنگام کارکردن، اشتیاق به سرمایه گذاری در کار و مقاومت حتی در رویارویی با مشکلات کاری، توصیف می شود. بنابراین کارمندی که شوق زیادی نسبت به کار دارد در سطح بالایی نسبت به شغلش دارای انگیزه است و به احتمال بیشتری هنگام مواجه با سختی های کار مقاومت نشان می دهد. این مولفه از لحاظ مفهومی شبیه به مفهوم انگیزش درونی است (سالو ناوا، آکول و پیرو، ۲۰۰۵). انگیزش درونی اشاره به نیاز یک فرد برای انجام فعالیتی خاص دارد، به این علت که این فعالیت به او خشنودی درونی می دهد و این پاداش دهی درونی فعالیت هیچ هدف بیرونی را در بر نمی گیرد (مانند حقوق یا ترفیع)

➤ جذب در کار (شیفتگی حرفه ای)^{۲۴}

با تمرکز عمیق فرد نسبت به کار و به سختی جدا شدن از کار، گذشت سریع زمان، فراموش کردن همه چیزهای اطراف حین انجام کار توصیف می شود. بعضی از نویسندگان بیان کرده اند که تجربه جذب در کار شبیه به تجربه شور

²³ . Vigor

²⁴ . Absorption

داشتن/جاری بودن است (گونزالس و همکاران، ۲۰۰۶؛ لانگلان و همکاران، ۲۰۰۶؛ لیورنس و همکاران، ۲۰۰۷). شور داشتن/جاری بودن به عنوان حالت ذهنی تعریف شده است که طی آن فرد قویا در شغلش درگیر می شود و هرچیز دیگر، جز انجام کار، برای او مهم به نظر نمی رسد. تجربه شور داشتن و جاری بودن در هر حیطه زندگی ممکن است رخ دهد، این تجربه در موقعیت کاری به احتمال زیاد هنگامی روی می دهد که یک کارمند تعادل خوبی را بین تقاضاهای شغلی و مهارت های حرفه ایش تجربه کند. تفاوت اصلی بین مفهوم شور داشتن و جذب در کار این است که تصور می شود جذب در کار حالت ذهنی پایداری است که به طور ویژه در حیطه کاری رخ می دهد، در حالیکه شور داشتن تجربه کوتاه مدتی است که در هر حیطه زندگی ممکن است رخ دهد (شائوفلی و همکاران، ۲۰۰۸).

➤ وقف کار شدن (فداکاری حرفه ای)^{۲۵}

اشاره به دلبستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش درکار می باشد. در واقع با درک احساس معناداری از انجام کار، داشتن احساس اشتیاق و غرور از انجام کار و احساس چالش انگیز بودن کار توصیف می شود. از نظر مفهومی شبیه به دلبستگی شغلی و تعهد شغلی است. که به عنوان درجه ای تعریف می شود که یک فرد از لحاظ روانشناختی به خوبی با شغلش ارتباط برقرار کند (کوپر-هاکیم و ویس و سواران، ۲۰۰۵).

پیشینه تحقیق

- روغنی و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان شناسایی شاخص های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش انجام دادند. نتایج نشان دادند در شاخص های عمومی عملکرد فردی عامل مهارت های ادراکی بیشترین امتیاز با میانگین ۴/۰۱ را داشته که شامل سه شاخص استقبال از ایده های جدید، طرح های پیشنهادی مؤثر برای سازمان و توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت و عامل مدیریت عملکرد کمترین امتیاز را با میانگین ۳/۶۱ با پنج شاخص به خود اختصاص داده اند.
- علیزاده و قاضی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان رابطه پرداخت پاداش های سازمانی بر اساس معیار های عملکردی با انگیزش کارکنان در اداره کل گمرکات استان مازندران انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین پاداش های سازمانی براساس همکاری، خطر پذیری (ریسک)، خلاقیت کاربردی، کیفیت کار، شایستگی و تخصص کارکنان با انگیزش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- محمدی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان بررسی علل عدم اثر بخشی پادا شها برای پرستاران انجام دادند. یافته ها نشان دادند پاداشها از اثر بخشی لازم برخوردار نبوده اند. بیشترین علل عدم اثربخشی از دیدگاه پرستاران به ترتیب شامل عدم کفایت پادا شها، استفاده نکردن از نظرات پرستاران در نحوه پاداش دهی، دقیق نبودن معیارهای پاداش دهی، عدم اعطای پاداش با ارزش در دفعات مکرر، هر یک با (۹۷٪)، در نظر نگرفتن پاداش های متنوع، توزیع غیرمنصفانه پاداش ها نیز هر یک با (۹۴٪)، عدم برقراری رابطه مناسب میان عملکرد مطلوب و پاداش ها (۷۸/۸٪) و عدم وجود توازن مناسب میان تجربه پاداش های درونی و بیرونی بوده است. همچنین از دیدگاه سرپرستاران، نبود ابزار مناسب جهت ارزشیابی عملکرد و خط مشی های پاداش، علل عدم اثربخشی عنوان شده است.

²⁵ . Dedication

- خورشید و یزدانی (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان مطالعه روابط میان اعتماد، تقابل و احساس تعلق سازمانی با ملاحظه اثر تعدیل گری تعهد سازمانی به انجام رساندند. هدف این مقاله، بررسی روابط اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان و نیز تحلیل اثر تعدیل گری ابعاد مختلف تعهد سازمانی بر روی این روابط است. نتایج نشان داد اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی بر روی احساس تعلق سازمانی آنها تاثیر مثبت و معناداری داشته، هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی اعتماد کارکنان به سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، از میان ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تعهد عاطفی کارکنان به سازمان، روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان با احساس تعلق سازمانی آنها و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان را به طریقه مثبت و معناداری تعدیل می کند.
- اصیلی و همکاران (۱۳۸۷) مقاله ای با عنوان بررسی نظام جامع پاداش و پرداخت در سازمانهای دانش پایه (مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت) انجام دادند. این مقاله ضمن تبیین فلسفه و ساختار نظام پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی و دانش پایه، به معرفی مدل جامع پاداش و پرداخت پرداخته و با بررسی تاثیر نظام جامع پاداش بر عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت، اهمیت توسعه این مدل را در سازمانهای دانش پایه مورد بررسی قرار داده است.
- سیدجوادین و دیگران (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان بررسی مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آلدهام-روزنهام در شرکت برق منطقه ای تهران انجام داد. نتایج تحقیق نشان می دهد که دو متغیر عوامل مرتبط با ماهیت شغل و ارتقاء به ترتیب بیشترین تاثیر مستقیم را بر انگیزش کارکنان شرکت داشته اند اما متغیر حقوق و دستمزد بطور مستقیم بر انگیزش کارکنان این شرکت تاثیرگذار نبوده است. هدف این تحقیق بررسی دقیق اثرات مشوق های ارتقاء و دستمزد بر روی انگیزش کارکنان شرکت برق منطقه ای تهران است .
- رحیمدل قادر (۱۳۸۲) پژوهشی تحت عنوان بررسی اثرات انگیزشی پرداخت پاداش در عملکرد کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام داد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین متغیرهای سطح تحصیلات، میزان درآمد ماهانه، میزان دقیق پاداش و ثبات شغلی با میزان انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ولی بین متغیر سن با متغیر میزان انگیزش شغلی رابطه معنی داری وجود ندارد. همچنین بین متغیرهای انگیزش شغلی و عملکرد شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین متغیرهای سطح تحصیلات، میزان درآمد ماهانه، میزان دریافت پاداش و ثبات شغلی با میزان عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ولی بین متغیر سن با متغیر میزان عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.
- فیرستون (۱۹۹۴) در تحقیقی با این عنوان که چگونه تغییر سیستم حقوق معلمان به اصلاح نظام آموزشی منجر میگردد و در نظریه محتوایی انگیزه با ارائه مدلهای تشویقی نشان دادند که افزایش دستمزد برای ایجاد انگیزه بسیار مفید است . الگوی پورتر و لاور (۱۹۸۶) در مورد عاملیت در انگیزش و عملکرد به مولفه هایی مهم شامل ارزش پاداشهای پرداختی اشاره شده است.
- زیوکوویچ و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود شاخص های اثرگذار بر انگیزش منابع انسانی در چهار حوزه شامل محرک های مادی، احساس امنیت و ثبات شغلی، تعلق سازمانی ، عزت نفس بررسی نمودند. با توجه به نتایج ارائه شده بالاترین تاثیر بر رضایت کلی کارکنان در سیستم آموزش و سیستم جبران که به این معنی است که یادگیری سازمانی

بر اساس سیستم آموزش کارکنان، انگیزه کارکنان در اقتصاد انتقالی تحت تاثیر قرار می دهد. تحقیقات متعددی نشان دهنده اهمیت یادگیری سازمانی است. در واقع سیستم مدیریت منابع انسانی در شرایط گذار باید سیستم های آموزش و جبران را قادر سازد که از تصمیمات ذهنی اجتناب کند و عملکرد شرکت افزایش دهد. بر اساس این تحقیقات رده بعدی از عوامل موثر انگیزش کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی است. این یک نتیجه منطقی است کارکنان اعتماد خود را به سازمان در دوره های زمانی قبلی از دست دهند و این واقعیت است که تعداد زیادی از کارکنان این شرکت در حین کوچک سازی شغل خود را از دست دادند. کمترین عامل تاثیر گذار در این تحقیق محرک ها و انگیزاننده های مالی بدست آمد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

در عصر رقابت سخت و فشار فزاینده برای درگیر شدن در آن، هیچ سازمانی نمی تواند ارزش راهبردی را که یک سیستم پاداش و تشویق مناسب می تواند فراهم کند، نادیده بگیرد. راهبرد پاداش اثربخش به رضایت و بهره وری کارکنان، به ویژه کارکنانی که مولد عملکرد و نتایج مطلوب هستند، منجر می گردد.

با توجه به مطالبی که گفته شد یکی از متغیرهایی که می تواند بر اشتیاق کاری کارکنان به سازمان تاثیر بسزایی داشته باشد، نحوه توزیع پاداش های سازمانی به کارکنان سازمان است با توجه به اینکه کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست می تواند منتج به نتیجه غلط شود. کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می دارند رابطه ای نبینند آن طور که باید سعی و تلاش نمی کنند. در ادامه پیشنهاداتی در زمینه بهبود اشتیاق کارکنان از طریق سیستم پاداش ارائه می شود:

- به وجود آوردن سیستم دقیق برای ثبت و کارایی کارکنان که پاداش بر اساس آن توزیع گردد که این عمل باعث می شود بیشترین کارایی در سازمان به وجود آید.
- تقویت هر چه بیشتر نیروی شرکتی به طوری که از نیروهای زبده خارج از سازمان برای ارتقای هر چه بیشتر استفاده گردد
- سیستم پرداخت شرکت باید بر اساس شاخص مورد تایید حاصل از پژوهش که شاخص پرداخت پاداش بر اساس خلاقیت کاربردی بدست آمده مد نظر قرار گیرد.
- پیشنهاد می شود برنامه های آموزشی بدو خدمت و حین خدمت همراه با آموزش برای ارائه طرح های خلاقانه باشد یعنی ریز برنامه های آموزشی سرفصل هایی برای آموزش ایده پردازی و تکنیک های خلاقیت گنجانده شود.
- پیشنهاد می شود نظام پیشنهادات مبتنی بر ارائه پیشنهادات و برنامه های کاربردی در بهبود فرآیند کار شرکت به نوعی طراحی و تبیین گردد که هر کارمند در قبال ارائه طرح و ایده ای خلاقانه پاداش مالی و غیر مالی ارائه گردد.

منابع:

۱. ابزری، مهدی، صدری، حسین (۱۳۸۵)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان، هجدهمین کنفرانس بین المللی برق.
۲. ابیلی، خدایار، (۱۳۸۵)، ضرورت بحث درباره توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، انتشارات شیوه، صص ۲-۶.
۳. اسلام پور، مریم، (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و حاکمیت اصول شایستگی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران.
۴. اصیلی، غلامرضا؛ قدیریان، عباس علی؛ شوال پور، سعید (۱۳۸۷) مقاله ای با عنوان بررسی نظام جامع پاداش و پرداخت در سازمانهای دانش پایه (مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت)، مطالعات مدیریت بهبود و تحول «تابستان و پاییز ۱۳۸۷ - شماره ۵۸.
۵. خنیفر، حسین، (۱۳۸۲)، درآمدی بر استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش تهران، انتشارات آثار معاصر
۶. خورشید، صدیقه، یزدانی، حمید رضا (۱۳۹۱)، مطالعه روابط میان اعتماد، تقابل و احساس تعلق سازمانی با ملاحظه اثر تعدیل گری تعهد سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷.
۷. دهقانان، حامد، (۱۳۸۵)، مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت ها و راهکارها)، فصلنامه مجلس و پژوهش، سال سیزدهم، شماره ۵۳.
۸. رحیمی پور، روناک (۱۳۹۰) بررسی مقایسه ای معیارهای عملکردی و غیر عملکردی در پرداخت پادشهای سازمانی و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان کردستان، پایان نامه های کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
۹. رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ: دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۱۰. روغنی، علیرضا، ابزری، مهدی، سلطانی، ایرج (۱۳۹۱) شناسایی شاخص های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، نشریه مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، پاییز ۹۱، شماره ۳، پیاپی ۸.
۱۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ یازدهم.
۱۲. سید جوادین، سید رضا، عاطفت دوست، علی رضا، راموز، نجمه (۱۳۸۹)، بررسی مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آلدهام-روزنهام در شرکت برق منطقه ای تهران، پژوهشهای مدیریت، سال سوم، شماره هشتم، صفحه ۵-۱۷.
۱۳. قنبری، محمد (۱۳۸۵)، «تجزیه و تحلیل کارایی منابع»، پایگاه تخصصی پدافند غیر عامل.
۱۴. کاندولا، سیرینی واس آر. (۱۳۸۹) بررسی مداخله ها و پیش ران های راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان، ترجمه: غلام جاپلقیان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰.
۱۵. محمدی، افسانه، ونکی، زهره، معماریان، ربابه (۱۳۹۱) بررسی علل عدم اثر بخشی پاداشها برای پرستاران: یک مطالعه موردی، فصلنامه مدیریت پرستاری سال اول، دوره اول، شماره سوم، صص ۴۶-۵۴.

۱۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ: پنجم، تهران: نشر ترمه.
۱۷. موسوی، سمانه السادات (۱۳۸۷). بررسی عوامل تاثیرگذار بر بهره وری کارکنان دستگاههای اجرایی زیرمجموعه وزارت صنایع و معادن در استان قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس قم، دانشگاه تهران.
18. Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York, NY: Psychology Press.
19. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of psychology*, 52, 1-26.
20. Cho, Taejun & Faerman, Sue R. (2010) "An Integrative Model of Empowerment and Individuals' In- Role and Extra-Role Performance in the Korean Public Sector: Moderating Effects of Organizational Individualism and Collectivism" *International Public Management Journal*, Vol 13(2), pp 130-154
21. Gomez, P. G., Lorente, J. C., and Cabera, R. V., (2005). Organizational learning and capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715- 725.
22. Hobfoll, S., & Shirom, A. (2001). Stress and burnout in the workplace. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 41–60). New York: Dekker.
23. Kingston, Paul W., (2006), How Meritocratic is United States?, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 24, pp. 111-130.
24. Lundy, Olive, Cowling, Alan, (2000). *Strategic human resource management*, London, International Thomson Business press.
25. Poor Abbas, A. (2008). Effectiveness of participation in professional efficacy workshops upon occupational engagement among employees at University of Isfahan. M.A. thesis, career counseling university of Isfahan.
26. Robbins, Stephen, C., & Meyer, Mary, (1999), "Management", International Hall, New York.
27. Sanders, Debbie (2000). A Total Reward Perspective. [Http://www.totalreward.com/whatsup/tr20perspective.htm](http://www.totalreward.com/whatsup/tr20perspective.htm).
28. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007), Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations, in S.W. Gilliland, D.D. Steiner, and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in Social Issues in Management* (pp. 135-177), Information Age Publishers, Greenwich, CT.
29. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C. & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the burnout measure. *Psychology and Health*, 16, 565-583.
30. Seligman, M. (2003). Positive Psychology Fundamental Assumption, *the Psychology*, 16, 126-128.

31. Ž. Živković, I. Mihajlović and Slavica Prvulović (2009). "Developing Motivation Model as a Strategy for HRM in Small Enterprises under Transitional Economy", Serbian Journal of Management, 4 (1), 1 – 27.